

Gelecek Büyümesi için Stratejik Opsiyonlar

Cem Çamlı

21. Çözüm Ortaklığı Platformu

Stratejinizi gerçekleştirmede size yardımcı olmak için 100 yıldan fazla deneyimimizi getiriyoruz

1914

EDWIN G. BOOZ SURVEYS

Edwin G. Booz, tüm danışmanlık mesleğini ortaya çıkaran ilk yönetim danışmanlık firmasını kurdu

1950 – 2000

BOOZ ALLEN & HAMILTON

Firma, tedarik zinciri yönetimi ve organizasyonel DNA temel kavramlarını geliştirdi

2008

booz&co.

Booz & Company, dünyanın her yerindeki müşterilerine ticari danışmanlık hizmeti vermeye odaklanmıştır

2014

Bugün

strategy&

Part of the PwC network

Booz & Company küresel PwC ağına katılarak, Strategy& adını almıştır

Strategy& dünya çağında müşterileri için dönüştürücü stratejiler yaratan küresel bir strateji danışmanlık şirkettir

PwC ve Strategy& olarak, ölçeğimiz ve küresel strateji yaklaşımımızla «stratejiden uygulamaya» değer yaratıyoruz



Vizyonumuz

Kendi yeteneklerini geliştirme konusunda müşterilerine küresel ölçekte yardım ederek farklılaşan;
üst seviye değer katan, kalifiye yetenek sunan, şirketlerin stratejilerini yaratan bir firma olmak

Bugün nelerden bahsedeceğiz...

- **Stratejik problemin tanımı**
- **Mevcut durum değerlendirme yaklaşımı**
- **Yetkinlik bazlı büyüme ve strateji yaklaşımı**
- **Stratejik büyüme opsiyonları**



Değişimlerin hızlı ve köklü olduğu ortamda şirketler sürdürülebilir büyümeyi nasıl sağlayabilirler?

Temel tartışma noktaları

Ekonomik gerileme ve kriz zamanlarında önemli varlıklarımızı ve becerilerimizi kullanarak nasıl büyüebiliriz?

Şirketimiz değişen pazar şartlarına doğru cevabı verebiliyor mu?

Maliyet yapımızın rekabetçi olmasını nasıl sağlayabiliriz?

Doğru ürün ve hizmet portföyü seçilmiş mi? Ürünlerden beklenen kâra ulaşıyor muyuz?

İş modelimiz pazarın ve müşterilerin ihtiyaçları ile uyumlu mu?

İşimizi doğru parametreleri kullanarak yönlendiriyor muyuz?

Peki bugün sizlerin en fazla üzerinde çalıştığı ve en önemli stratejik sorular nelerdir?

Pek çok yönetici başarılı strateji geliştirme ve uygulamada sorun yaşıyor



Şirketler bazen aynı fırsatların peşinden koşma hatasına düşüyor...

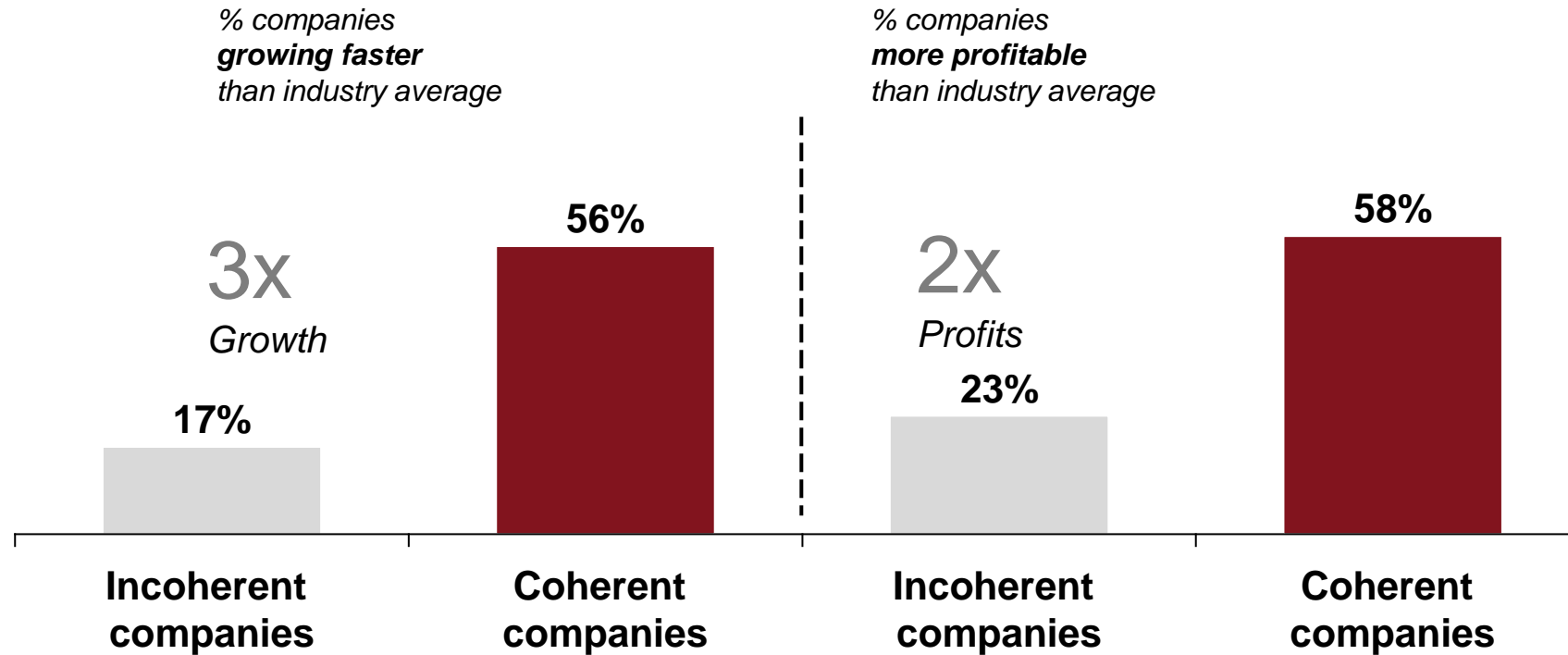
Çoğu şirket büyüme fırsatlarının peşinden koşuyor ...

... ancak kazanma haklarının olup olmadığına dikkat etmiyor

Şirketler büyüme için üç şeyi düzenli olarak yapıyor



Stratejilerini belirleyen şirketlerin performansı piyasa büyümesinin üstüne gerçekleşiyor



Source: Coherence profiler with 4,400+ respondents, Strategy& analysis

Bugün şirketin stratejisi kısmına odaklanacağız

Şirketin stratejisi

Strateji ve pazarda yer etme yeteneği için önemli olan becerilerin açıkça belirtilmesi

1

Farklılaştıran yetkinliklere odaklanılması

2

Maliyet yapısının düzenlenmesi

3

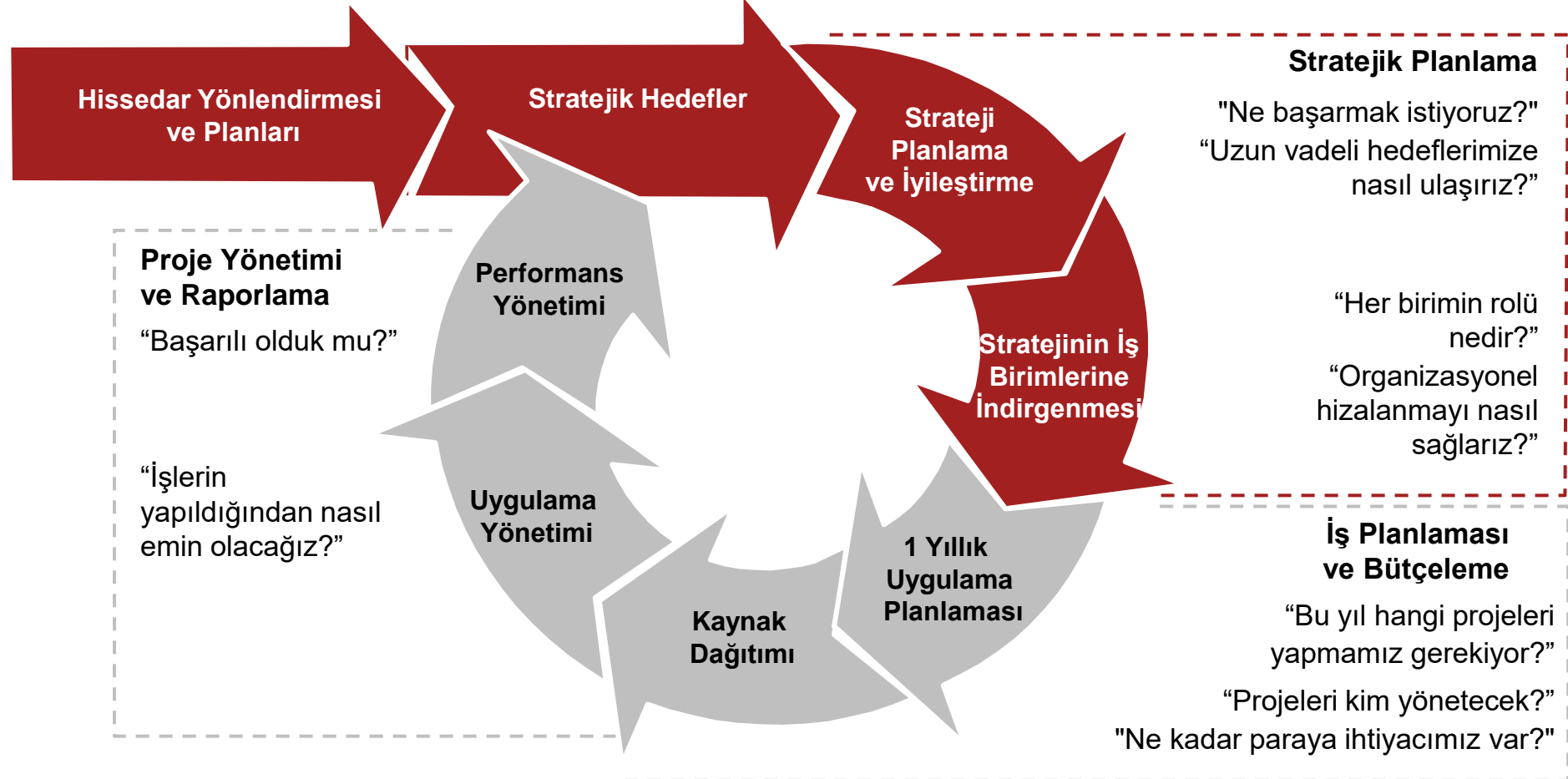
Büyüme için yeniden organize olma

4

Değişime ve kültürel gelişime olanak tanınması

Şirketin DNA'sına değişimi yerleştiren ve sürdürülebilir bir geleceğe olanak veren bir ortam ve kültür oluşturun

Stratejik planlama, «Uzun-orta vadeli hedeflerimiz için neyi başarmak istiyoruz?» sorusuna cevap vermelidir



Öncelikle dış çevre analizi yapılarak trendler, fırsatlar, tehditler ve zorluklar belirlenir

PESTLE analizi

	P	E	S	T	L	E
	Politik	Ekonomik	Sosyal	Teknolojik	Hukuki	Çevresel
Odak Noktası	<ul style="list-style-type: none">Hükümet politikasıPolitik istikrarVergilendirme politikasıDış ticaret politikasıYolsuzlukİş hukukuTicaret kısıtlamasıSağlık hizmeti hazırlığıHibeler, finansman	<ul style="list-style-type: none">Ekonomik büyümedöviz kurlarıFaiz oranlarıEnflasyon oranlarıTüketici harcamalarının gücüİşsizlik oranlarıUlusal borç seviyeleriKredilere erişim kolaylığı	<ul style="list-style-type: none">Nüfus büyüme hızıYaş dağılımıkariyer tutumlarıGüvenlik vurgusuSağlık bilinciYaşam tarzı tutumlarıkültürel engellerTüketici tutum ve görüşleriMedya görüntülemeleri	<ul style="list-style-type: none">Teknoloji teşvikleriyenilik düzeyiOtomasyonAr-Ge faaliyetiTeknolojik değişimTeknolojik farkındalıkSektör teknoloji talebiAraştırma fonu seviyesi	<ul style="list-style-type: none">Ayrımcılık yasalarıantitröst yasalarıiş kanunlarıTüketici koruma yasalarıTelif hakkı ve patent yasalarıSağlık ve güvenlik yasalarıÇevre yasalarıdüzenleyici kurumlar	<ul style="list-style-type: none">HavaİklimÇevre politikalarıKüresel ısınma ile ilişkiGeri dönüşüm ve atık ve plastik kullanımına karşı küresel mücadele ile ilişkiSTK'lardan gelen baskılar
Örnek Trendler	<ul style="list-style-type: none">2023 seçimleriRusya-Ukrayna krizi	<ul style="list-style-type: none">Yüksek enflasyonDöviz hareketleriTüketicinin alım gücünün azalması	<ul style="list-style-type: none">Gen-ZSürdürülebilirlik bilinciElektrifikasyon	<ul style="list-style-type: none">Endüstri 4.0Elektrikli araç şarjıHidrojenPiller	<ul style="list-style-type: none">Değişen düzenlemeler	<ul style="list-style-type: none">Net SıfırSürdürülebilirlikKarbon fiyatlandırması / vergilendirme

Açıklama

- PESTLE analizi, tüm endüstrileri etkileyen daha geniş **ticari bağlamı** inceler
- Çevresel bir analiz olarak PESTLE, ilgili pazar ortamının doğasını yansıtmak için pazarı **altı odak alanında** analiz eder

Uygulama

- Analiz, stratejik planlama sürecinde **harici analizin bir parçası** olarak kullanılır
- Her bir odak alanı için birkaç örnek verilebilir:
 - Siyasi açıdan **2023 seçimleri ve Rusya-Ukrayna krizi**
 - Ekonomik açıdan **yüksek enflasyon, döviz dalgalanmaları** ve tüketici alım gücü
 - Sosyal açıdan **Gen-Z'nin yükselişi, sürdürülebilirlik ve elektrifikasyon**

Oyun tarzı, yetkinlik sistemi ve ürün / hizmet portföyü uyumu pazarda kazanma hakkını destekler

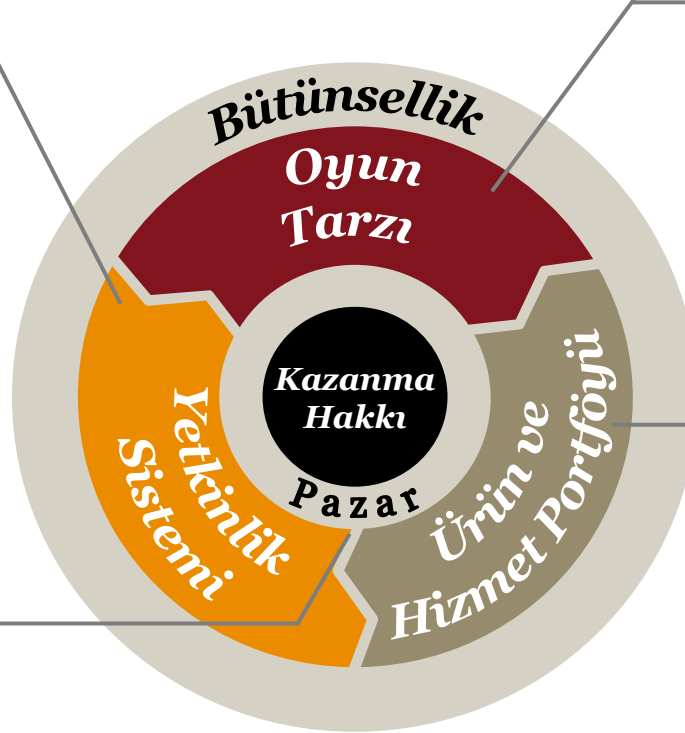
Yetkinlik Bazlı Strateji ve Büyüme (CDS+G)

Değer önerimizi hayata geçirmek için neleri iyi yapmak zorundayız?

- Temel yetkinliklerimiz ne?
- Hedeflediğimiz stratejiler için hangi ek yetkinliklere ihtiyacımız var?
- Yetkinlikleri en optimum şekilde nasıl oluşturabiliriz?

Oyun alanımız nedir?

- Değer zinciri ve coğrafyalar bazında hangi sektörleri ve müşteri segmentlerini hedeflemeliyiz?
- Odaklandığımız pazarlar hangileridir?
Sürdürülebilir büyüme için değerlendirmemiz gereken fırsatlar nelerdir?



Müşterilerimize nasıl katma değer sağlayacağız?

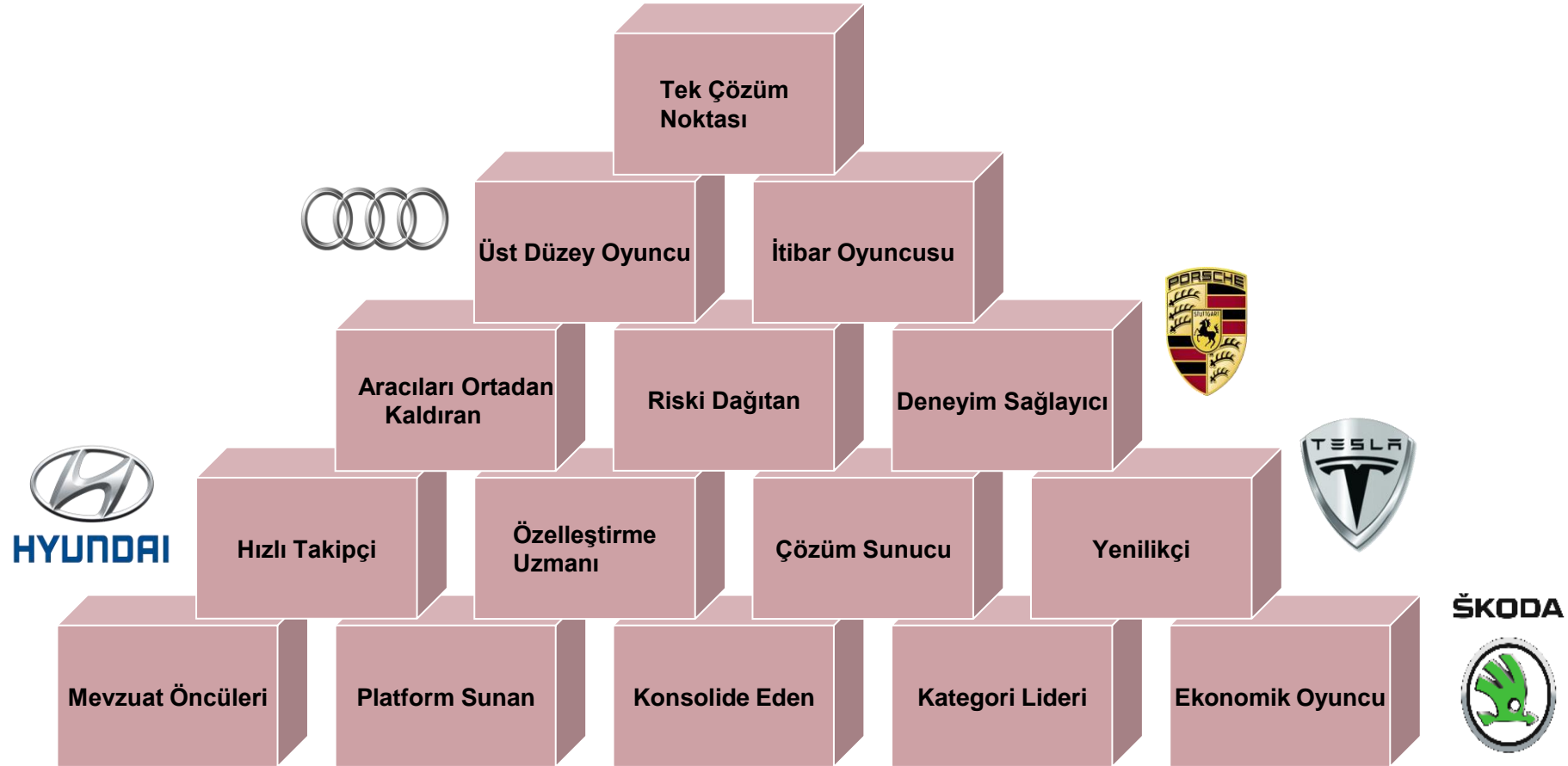
- Stratejik değer önerimiz ne?
- Rekabetten nasıl farklılaşıyoruz?

Bu pazarda kime ne satacağız?

- Pazarda hangi ürünlerimizi hangi müşterilerimize satacağız?
- Vaatlerimizi / hizmetlerimizi temel yetkinliklerimizle nasıl uyumlandırıabiliriz?

Önde gelen otomotiv şirketleri, pazarda kazanma hakkına sahip olabilmek için kendi oyun tarzlarını kullanıyor

Oyun tarzları: Otomotiv örneği

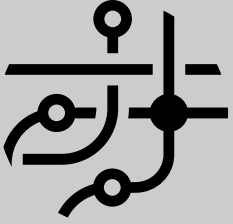


Yetkinlikler, güvenilir ve tutarlı bir şekilde ayırt edici bir sonuç sağlama becerisidir: "Değer sağlamak için neyi iyi yapıyoruz?"

Yetkinliğin tanımı ve yetkinlik sistemi

Yetkinlik

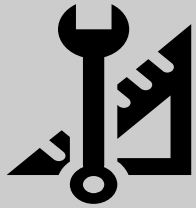
Süreçler



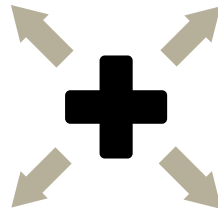
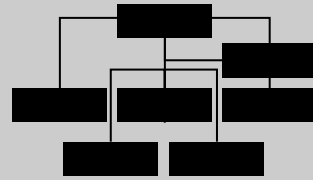
Bilgi, beceri ve davranışlar



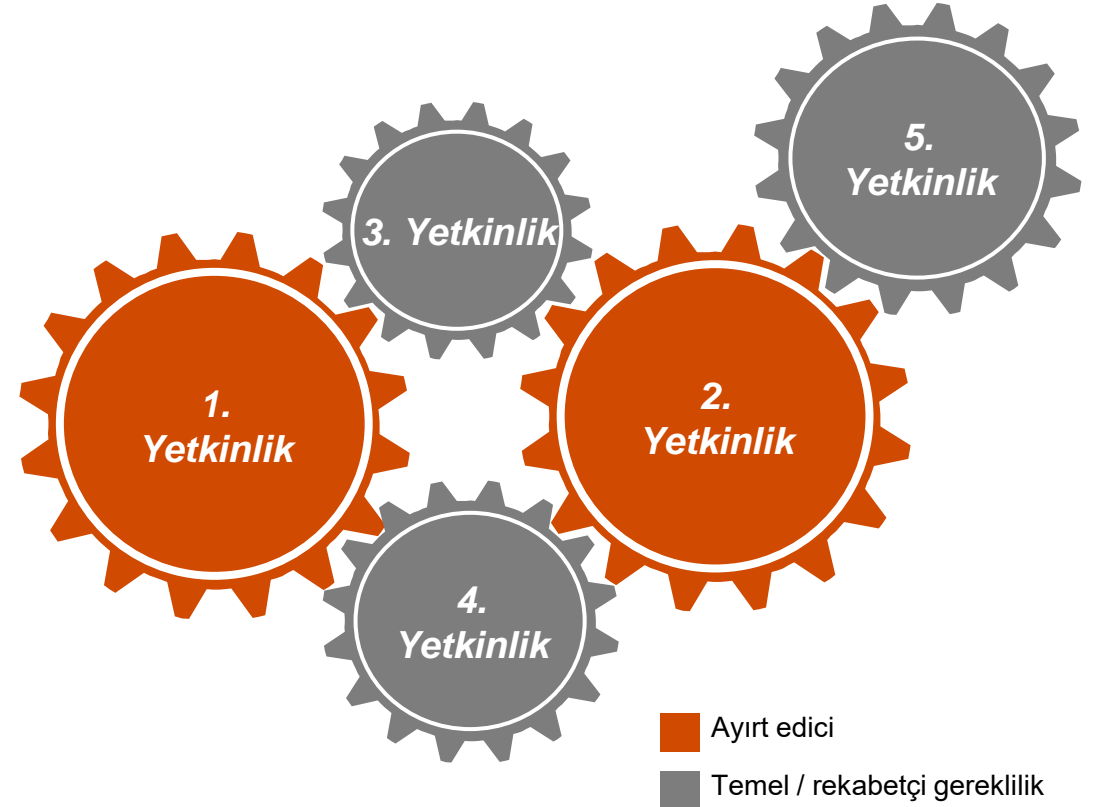
Araç ve sistemler



Organizasyon



Yetkinlikler Sistemi



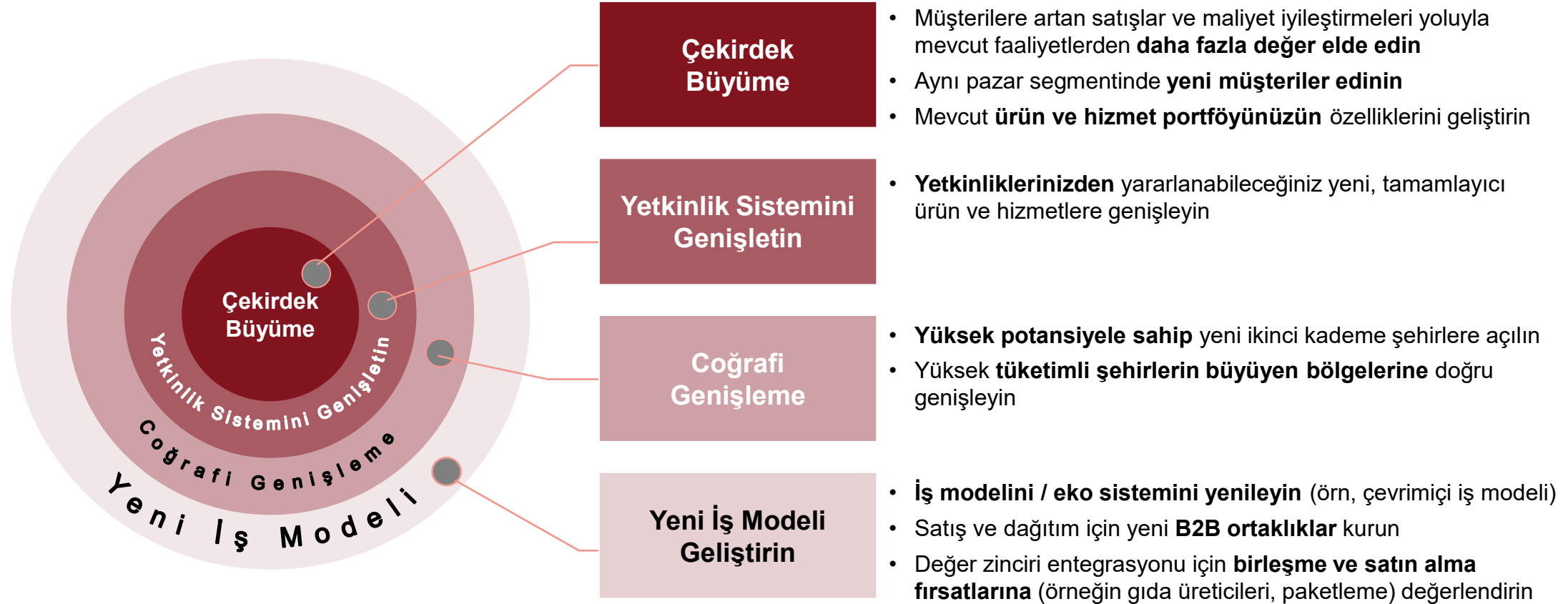
Şirketin yetkinlik alanları analiz edilerek, rekabetten ayırıştırıcı 4-5 yetkinlik belirlenir ve gelecek strateji için keskinleştirilir

Yetkinlik profillemesi: Endüstriyel üretim firması örneği



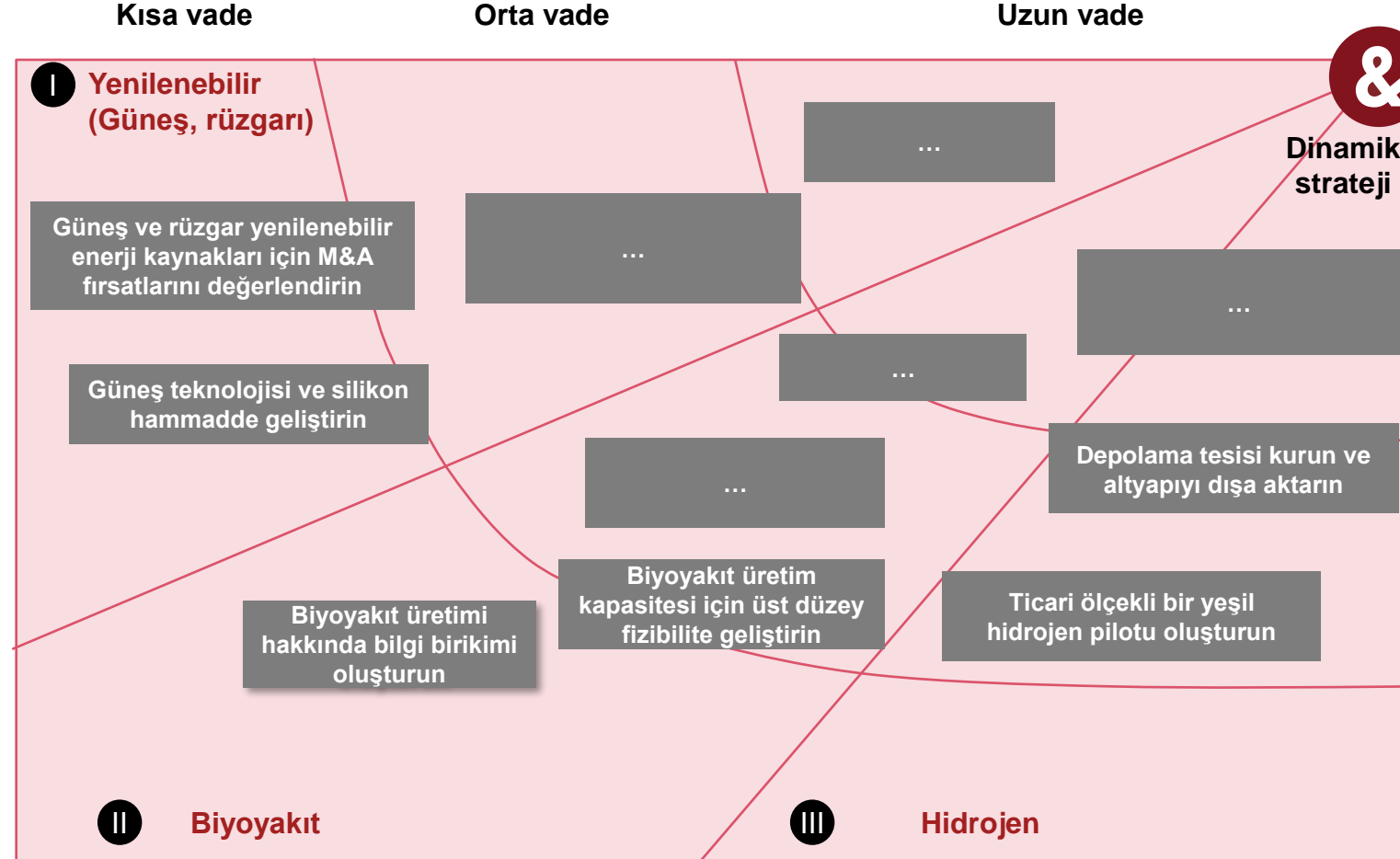
Şirketler, stratejik büyüme opsiyonlarını 4 temel katmanda düşünebilirler

Stratejik büyüme opsiyonları



Önceliklendirilen fırsatlar, uzun ve kısa vadeli inisiyatifler olarak 2030 uygulama planına dönüştürülür

Yol haritası tasarımı: Enerji örneği



Stratejik bir planın başarılı bir şekilde uygulanması için temel ilkeler

- Uygulama yol haritasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için **dönüm noktalarının tanımlanması** çok önemlidir
- Her inisiyatif, **işin ilerlemesinden sorumlu bir kişinin** olmasını gerektirir
- Stratejik girişimlerin **net hedeflere, çıktılara, tamamlanması gereken kilit görevlere ve dönüm noktalarına** göre son tarihlere ihtiyacı vardır
- Stratejik girişimler arasındaki karşılıklı **bağımlılıklar vurgulanmalı ve işbirliği teşvik edilmelidir**
- Kritik yol haritası açık bir şekilde iletilmelidir ve **genel sorumlu proje yöneticisi** tüm iş birimlerinde ilerlemeyi kontrol etmelidir

İletişim için...



Kağan Karamanoğlu
Strategy& Türkiye Lideri
T: +90 555 255 8905

Kagan.karamanoglu@strategyand.tr.pwc.com



Cem Çamlı
Strategy& Türkiye Direktör
T: +90 531 930 4718

Cem.camli@strategyand.tr.pwc.com

Teşekkürler

21. Çözüm Ortaklığı Platformu